

## **Teil I   Gegenwartsbeschreibungen organisationaler Machtbeziehungen**

<b>1   Macht in Gruppen und Organisationen – zwei unterschiedliche Systemlogiken und die Konsequenzen für die Führung .....</b>	<b>3</b>
Olaf Geramanis	
1.1    Einleitung .....	4
1.2    Eine Definition von Macht .....	5
1.3    Macht in Organisationen und die Rückkehr der Person .....	6
1.3.1    Der ewige Konflikt zwischen Person und Organisation ....	7
1.4    Unterscheidung von Interaktion, Gruppe, Organisation .....	8
1.4.1    Alles Gruppe – oder was? .....	10
1.5    Machtdynamik in Gruppen und Organisationen .....	11
1.5.1    Legitimation via Rolle oder Person .....	12
1.5.2    Selbstverpflichtung durch Mitgliedschaft .....	14
1.5.3    Unpersönliche und persönliche Führung .....	15
1.6    Fazit: Die Gruppe in der Organisation? .....	17
Literatur .....	19
<b>2   Zur Kultur der kaschierten Dominanz .....</b>	<b>21</b>
Roland Reichenbach	
2.1    Das Phänomen der Autorität .....	23
2.2    Zur Krise der Autoritätskrise .....	26
2.3    Die Kaschierung von Befehl und Gehorsam .....	29
Literatur .....	32
<b>3   Entwicklungschancen oder Regressionsgefahr? – Die Verzahnung von äußerer Bedrohung und innerseelischer Dynamik und ihre Auswirkung auf die menschlichen Beziehungen .....</b>	<b>35</b>
Markus Fähr	
Literatur .....	46

<b>4</b>	<b>Organisation und Macht. Soziologische Perspektiven</b>	<b>47</b>
	Thomas Matys	
4.1	Annäherungen an das Problem – die Perspektive der Organisationssoziologie	47
4.2	Organisationale Machtbeziehungen – das klassische Programm	49
4.3	Ein verändertes Machtverständnis in Organisationen	52
4.4	„Neue“ Arbeit in Organisationen – neue Machtkonstellationen?	55
	Literatur	59
<b>5</b>	<b>Wenn die Generation Z die Spielregeln neu definiert</b>	<b>65</b>
	Melanie Germann	
5.1	Fachkräftemangel als Treiber für die Machtverschiebung	66
5.1.1	Dynamiken in Organisationen, ausgelöst durch den Fachkräftemangel	66
5.1.2	Fachkräftemangel als Chance zur Inklusion?	69
5.2	Generation Z	69
5.2.1	Belastungstest für das Generationenkonzept	70
5.2.2	Die Generation Z polarisiert	71
5.2.3	Die Generation Z im Arbeitsleben	71
5.2.4	Die Sozialarbeitenden von morgen verändern die Spielregeln	73
5.3	Arbeitgeberattraktivität	74
5.3.1	Organisationen der Sozialen Arbeit unter Druck	75
5.3.2	Ein Blick in die Praxis – Führungspersonen berichten	76
5.4	Handlungsimpulse für die Praxis	79
5.4.1	Impulse für Führungspersonen im Personalgewinnungsprozess	79
5.4.2	Impulse für Führungspersonen zur Personalentwicklung	80
	Literatur	82
<b>6</b>	<b>Gender – jenseits der Binarität</b>	<b>85</b>
	Barbara Lesjak	
6.1	Gerechte Geschlechterverhältnisse? Keine einfache Fragestellung	85
6.2	Gender Mainstreaming: rechtlicher und institutioneller Referenzrahmen	87
6.2.1	Politischer und pädagogischer Auftrag zur Beseitigung von diskriminierenden Machtverhältnissen	87
6.2.2	Gender(kompetenz) in Bildungsinstitutionen	88
6.3	Gender(kompetenz) zwischen Theorie und Praxis	89
6.3.1	Was ist theoretisch korrekt, was ist politisch korrekt, was ist praktisch korrekt?	89

6.3.2	Normative und performative Dimensionen .....	90
6.4	Widersprüchlichkeit in Genderfragen: das Problem mit der doppelten Wahrheit .....	91
6.4.1	Kollektive Wertfigur und normativer Imperativ .....	92
6.4.2	Wessen Wahrheit gilt? .....	93
6.5	Geschichten zur Geschlechterdifferenz oder zur Frage hinter der Frage .....	94
6.5.1	Binäre Codierung .....	95
6.5.2	Kugelmenschen .....	96
6.5.3	Kritische Reflexion zu normativen Bildern .....	96
6.6	Schlussbemerkungen und Fazit .....	98
	Literatur .....	100

## Teil II Führung zwischen Zustimmung und Zwang

<b>7</b>	<b>Agilität.Macht.Containment</b> .....	105
	Heidi Möller und Thomas Giernalczyk	
7.1	Containment: Halt geben für die Entwicklung von Neuem .....	106
7.1.1	Personales Containment .....	106
7.1.2	Struktur-Containment .....	106
7.2	Containment und Machtbeziehungen im agilen Arbeitskontext .....	107
7.2.1	Hirtenmacht .....	108
7.2.2	Ordnungsmacht .....	109
7.3	Entwicklungsschritte der Führenden aus psychodynamischer Sicht .....	110
7.3.1	Die Bedeutung der Ambiguitätstoleranz .....	111
7.3.2	Das Containment lernen .....	112
7.3.3	Berufsbezogene Selbsterfahrung .....	114
7.4	Fazit .....	117
	Literatur .....	118
<b>8</b>	<b>Paradoxien der Führung</b> .....	121
	Klaus Eidenschink	
8.1	Autorität, Führung, Macht .....	121
8.2	Paradoxe Verschränkungen .....	124
8.3	Wollen und Tun .....	126
8.4	Vergangenheit und Zukunft .....	128
8.5	Gut und böse .....	129
8.6	Widerspruch und Konflikt .....	130
8.7	Entscheidungen und Enttäuschungszwang .....	131
8.8	Sicherheiten und Unsicherheiten .....	132
	Literatur .....	134

<b>9</b>	<b>Geschlecht im Arbeitsleben – Macht, Aussehen, Ausdrucksverhalten</b>	<b>135</b>
	Barbara Kuchler	
9.1	Einleitung	135
9.2	Gesellschaft und Rollenverteilung	138
9.3	Interaktion und Ausdruckskontrolle	143
9.4	Fazit	147
	Literatur	149
<b>10</b>	<b>Herausforderung Wachstum – Zwang zur Anpassung oder Freiheit für Entwicklung?</b>	<b>151</b>
	Johannes Willms, Sara Willms und Maria Schmuck	
10.1	Einleitung	152
10.2	Grenzen des Wachstums	153
10.3	Die persönliche Grenze	154
10.4	Neue Arbeit – neue Erwartungen	155
10.5	Synergie	156
10.6	Leuchttürme	156
10.7	Entwicklung im Erwachsenenalter	157
10.8	Strategien für die Entwicklung von Person und Organisation	159
	10.8.1 Nova Energica – Mindset matters	159
	10.8.2 Neufirm organisiert sich selbst	160
	10.8.3 Neue Wege	162
10.9	Herausforderung Wachstum – kontinuierliche Entwicklung entwickeln	163
10.10	Starten	164
	10.10.1 Herausforderung und Unterstützung	164
	10.10.2 Aus Fehlern lernen	165
	10.10.3 Feedback	165
	10.10.4 Übungen	165
	10.10.5 Struktur, Tiefe, Kultur	166
10.11	Wir müssen lernen	166
	Literatur	167
<b>11</b>	<b>Power needs Belonging</b>	<b>169</b>
	Theresia Volk	
11.1	Die Krise der klassischen Macht	170
	11.1.1 Fehlendes Interesse an Machtpositionen	170
	11.1.2 Weniger explizite und implizite Zustimmung zu formalen Machtstrukturen	171
	11.1.3 Diffusion von Macht in modernen Organisationen	172
11.2	Die Krise der Zugehörigkeit	173
	11.2.1 Soziale Zugehörigkeit: Teams erodieren	174

11.2.2	Fachliche Zugehörigkeit: Professionen verwässern .....	175
11.2.3	Ideelle Zugehörigkeit: Commitments lösen sich auf .....	177
11.3	Haltlose Macht und der flexible Mensch .....	178
11.3.1	Das Fehlen eines gemeinsamen Dritten .....	178
11.3.2	Machtlose Macht, paradoxe Führungsversuche .....	179
11.3.3	Neue <i>Haltbarkeit</i> von Macht? Neue Zugehörigkeiten? .....	181
	Literatur .....	183
<b>12</b>	<b>Machtaspekte und Machtdynamiken – blinde Flecken in der Führungsentwicklung .....</b>	<b>185</b>
	Andrea Kleinhuber	
12.1	Einleitung .....	185
12.2	Machtaspekte in der Führungsentwicklung .....	186
12.2.1	Gängige Konzepte von Führung: (Post-)Heroen und alter Wein in neuen Schläuchen .....	186
12.2.2	Die technizistische und funktionalistische Perspektive auf Macht .....	188
12.2.3	Gängige Herangehensweisen und die Nicht-Befähigung zum Umgang mit Macht .....	189
12.3	Machtdynamiken im Kontext von Führungsentwicklungsmaßnahmen .....	191
12.3.1	Machtverhältnisse zwischen Stakeholdern .....	192
12.3.2	Identitätsarbeit und die Konstruktion von Wahrheiten und Regulativen .....	193
12.4	Kritische Alternativen zum Mainstream .....	195
12.5	Schlussbetrachtung .....	198
	Literatur .....	199
<b>Teil III</b>	<b>Organisationale Kontextgestaltung und ihre Machtdynamiken</b>	
<b>13</b>	<b>Machtspiele „über Bande“ .....</b>	<b>203</b>
	Sven Kette	
13.1	Einleitung .....	203
13.2	Macht und Formalität .....	206
13.3	Compliance Management als Metaformalität .....	209
13.4	Macht im Kontext von Metaformalität – und ihre Folgen für die Organisation .....	211
13.5	Fazit .....	213
	Literatur .....	213

<b>14 Macht im Labor</b>	217
Matthias Csar und Ulrich Krainz	
14.1 Fokusbildung	218
14.2 Das Organisationstraining der Klagenfurter Schule	219
14.3 Machtdynamiken im Organisationstraining	221
14.3.1 Macht und Ohnmacht der amorphen Menge	222
14.3.2 Innen- und Außenpolitik von Gruppen	224
14.3.3 Notwendige Hierarchisierung zur Übernahme von Gesamtverantwortung	226
14.4 Schlussfolgerungen	228
Literatur	230
<b>15 Macht in Unternehmerfamilien</b>	233
Heiko Kleve	
15.1 Ausgangspunkte	233
15.2 Macht – eine systemtheoretische Bestimmung	235
15.3 Unternehmerfamilien zwischen elementaren, informalen und formalen Machtdynamiken	237
15.3.1 Elementare Ebene von Macht in Unternehmerfamilien	238
15.3.2 Informale Ebene von Macht in Unternehmerfamilien	241
15.3.3 Formale Ebene von Macht in Unternehmerfamilien	242
15.4 Macht und ihre Formalisierung durch Organisation der Unternehmerfamilie	243
15.5 Resümee	247
Literatur	248
<b>16 Einfluss und Ohnmacht der Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)</b>	251
Evelina Sander, Carina Kröber, Franziska Anhalt und Michael Dick	
16.1 Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen und empirische Basis der Studie	253
16.2 Personalentwicklung. Macht. Arbeit.	255
16.2.1 Zum Selbstverständnis der Personalentwicklung: Arbeit in einer Spannungsfeldlandschaft	255
16.2.2 Quellen der Ohnmacht der Personalentwicklung	260
16.2.3 Impulse für eine (selbst)wirksame Personalentwicklung	264
16.3 Fazit	266
Literatur	266
<b>17 Soziodrama als Simulation sozialer Systeme</b>	269
Falko von Ameln und Christoph Buckel	
17.1 Das Soziodrama	272

17.2	Ein mehrdimensionales Modell von Machtdynamiken in Veränderungsprozessen .....	276
17.2.1	Ebene 1: Person .....	276
17.2.2	Ebene 2: Interaktion .....	278
17.2.3	Ebene 3: Formale Organisation .....	281
17.2.4	Ebene 4: Gesellschaft .....	284
17.3	Konsequenzen für den Umgang mit Macht in Change-Prozessen ....	285
	Literatur .....	286

#### **Teil IV Veränderungsherausforderungen organisationaler Machtbeziehungen**

<b>18</b>	<b>Machtverschiebung durch generative künstliche Intelligenz – und die Konsequenzen für das Transformationsmanagement .....</b>	<b>291</b>
	Ulrich Lenz	
18.1	Generative KI: ein Evolutionssprung .....	291
18.2	Macht und Einfluss in der Interaktion mit generativer KI: grundlegende Aspekte .....	293
18.2.1	Machtverschiebung vom Menschen auf die Technologie einer KI .....	293
18.2.2	Machtverschiebung von der Hierarchie zu Agenten einer dezentralen Einsatzkompetenz der KI .....	295
18.2.3	Technologische Entwicklungen als Treiber für die Akzeptanz der Einflussmacht generativer KI durch den Menschen .....	297
18.3	Kritische Diskussion der Machtverlagerungen durch generative KI .....	300
18.3.1	Machtverschiebungen durch Besetzung menschlicher Unsicherheitszonen durch die KI .....	300
18.3.2	Ethische Aspekte der Machtverschiebung auf KI .....	302
18.4	Auswirkungen der Überlegungen zu Macht und Einfluss auf die Gestaltung von Transformationen .....	303
18.5	Transformation der Transformation: ein kurzer Ausblick .....	305
	Literatur .....	305
<b>19</b>	<b>Machtbewusstsein im Zeitalter von Artificial Intelligence .....</b>	<b>309</b>
	Maria Spindler	
19.1	Einleitung .....	310
19.2	Womit haben wir es zu tun? .....	311
19.2.1	Hoffnungen, Täuschungen und Gefahren .....	312
19.2.2	Bewusstsein als Hintergrundfolie für Machtordnungen ....	315

19.3	Ein gemeinsamer Weg der Differenzierung und Integration unterschiedlicher Intelligenzen und Machtordnungen .....	319
19.3.1	Ein prozessorientiertes funktionales Macht- und Organisationsverständnis .....	320
19.3.2	Disruptionen nutzen lernen: Urgency und Desire prozessieren .....	321
	Literatur .....	323
<b>20</b>	<b>Hybride Arbeit, Freelancer, Gig-Working und Co: Machtdynamiken in grenzaufgelösten und dezentralisierten Arbeitsorganisationen .....</b>	<b>325</b>
	Stephan Kaiser und Arjan Kozica	
20.1	Einleitung .....	326
20.2	Die Wertschöpfung in einer grenzaufgelösten und dezentralisierten Organisation von Arbeit .....	327
20.3	Machtdynamiken bei dezentralisierter und grenzaufgelöster Organisation von Arbeit .....	329
20.3.1	Die Bedeutung von Macht in Organisationen .....	329
20.3.2	Veränderung von Machtdynamiken .....	332
20.4	Abschließende Diskussion .....	335
	Literatur .....	336
<b>21</b>	<b>Die Macht der Autorität .....</b>	<b>339</b>
	Frank Baumann-Habersack	
21.1	Wenn nicht nur Freiheit endet, sondern auch Gewalt beginnt .....	340
21.2	Autorität ist nur eine Form von Macht .....	342
21.3	Ein neues Verständnis von Autorität erzählen .....	345
21.4	Die Evolution unseres Bewusstseins zu Autorität .....	348
21.5	Der persönliche Evolutionsprozess im Bewusstsein zu Autorität .....	350
21.6	Wie können wir die Macht der Autorität für die Transformation nutzen? .....	352
	Literatur .....	353
<b>22</b>	<b>Mythos „machtlose“ Agilität: Was passiert mit der Macht in einer agilen Transformation? .....</b>	<b>355</b>
	Sara Berli, Johann Weichbrodt und Katrina Welge	
22.1	Wie konstituiert sich Macht in herkömmlichen und agilen Organisationsstrukturen? .....	357
22.1.1	Machtbegriff und Unterscheidung von formaler und informaler Macht .....	357
22.1.2	Weiterbestehen von Macht in Agilität .....	358
22.2	Veränderung von Macht in einer agilen Transformation am Beispiel von HHM Aarau .....	360

---

22.2.1	Ein Ingenieurunternehmen begibt sich auf eine „Agile Transformation Journey“ .....	360
22.2.2	Neue Organisationsstrukturen schaffen neue Machtverhältnisse .....	360
22.2.3	Neue Entscheidungsgefäße für eine breitere Verteilung von Macht .....	362
22.2.4	Verschiebung von Macht und Verantwortung in den (hierarchischen) Beziehungen .....	364
22.3	Fazit: Der „agilen Macht“ auf der Spur .....	366
Literatur	.....	368